

SPECIAL EDITION I - 5

日本人は、なぜ発言も 離脱もしないのか

— “Voice” と “Exit” に関する5カ国比較 —

————— 茂木 洋之・中村 天江



Hiroyuki Motegi

リクルートワークス研究所 研究員/アナリスト
2011年国際基督教大学教養学部社会科学科卒業。2013年東京大学大学院経済学研究科修士課程修了。同年より日本学術振興会特別研究員として応用ミクロ計量経済学の研究に従事。労働経済学を中心に、教育経済学、健康経済学の実証論文を執筆・出版する。2018年5月よりリクルートワークス研究所に所属。「全国就業実態パネル調査」および採用動向に関する調査に携わる。日本の労働市場におけるプログラム評価などを研究。



Akie Nakamura

リクルートワークス研究所 主任研究員
1999年リクルート入社、2009年リクルートワークス研究所に異動。「労働市場の高度化」に関する調査・研究や、未来の働き方の提言を行っている。厚生労働省「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」等の政府委員をつとめる。専門は人的資源管理論。博士(商学)。中央大学大学院戦略経営研究科客員教授。著書に『採用のストラテジー』(慶應義塾大学出版会)など。『マルチレーション社会』のプロジェクトリーダーをつとめた。

Exitが少ないため、Voiceをあげられない日本

Voice(=発言)するか、Exit(=離脱)するか。組織に所属する個人のふるまいに着眼したExit Voice理論を用いて、日本・アメリカ・中国・デンマーク・フランス5カ国の比較分析を行った。浮かび上がったのは、組織への満足度が低いにもかかわらず、発言も離脱もしない、というアンビバレントな日本人の姿だ。Exitが少ないため、Voiceをあげられないのだ。その要因は何か。どのような対策が考えられるだろうか。

交渉をすることの重要性

どんな働き方を望むかは、人それぞれである。同じ人でも、長い人生において、ライフステージや状況に応じて希望する働き方は変わっていくだろう。企業もまた、多様な就労形態や柔軟な働き方を導入するようになってきている。

「自分らしく働く」は、時に、多くの人に適用される標準的、平均的な働き方から外れることを意味する。人とは違う自分だけの希望をかなえるためには、企業と働き方や労働条件についてすりあわせていく必要がある。企業に就職する時には、必ず「情報の非対称性」が存在する。企業は、これから採用しようとしている労働者の能力や、働き方の好みや価値観は知らない^{*1}。また労働者も、これから働く企業について実はあまり知らない場合が多い^{*2}。確かに給与条件などある程度はオープンにされていることが多いが、職場の雰囲気や労働環境などはよくわからないことが多いだろう。実際に働いてからイメージと乖離しており、悩んでしまうことはよくある話だ。この時に不満だからといってすぐに退職してしまうことは、労働者・企業両方からみて、非効率な話と言える。企業も労働者も採用には多大なコストを払っているからだ。また、実証研究では個人と企業のマッチング効果が重要であることが知られている^{*3}。お互いがじっくりと交渉することによって、生産性を高めるような働き方は今後必要だ。

そこで重要になるのは交渉だ。お互いがどう考えているかを話し合い、妥協点を探ることだ。そこで本稿では働くことにおける交渉の重要性を、日本と他国との比較から探ってみたい。以下で紹介するのは、マルチリレーション社会のプロジェクトで行った「5カ国リレーション調査」のデータである。

*1 Spence, M. (1978). "Job market signaling". In *Uncertainty in economics* (pp. 281-306). Academic Press.

*2 Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.

*3 Altonji, J. G., & Shakotko, R. A. (1987). Do wages rise with job seniority?. *The Review of Economic Studies*, 54(3), 437-459.

Exit Voice 理論

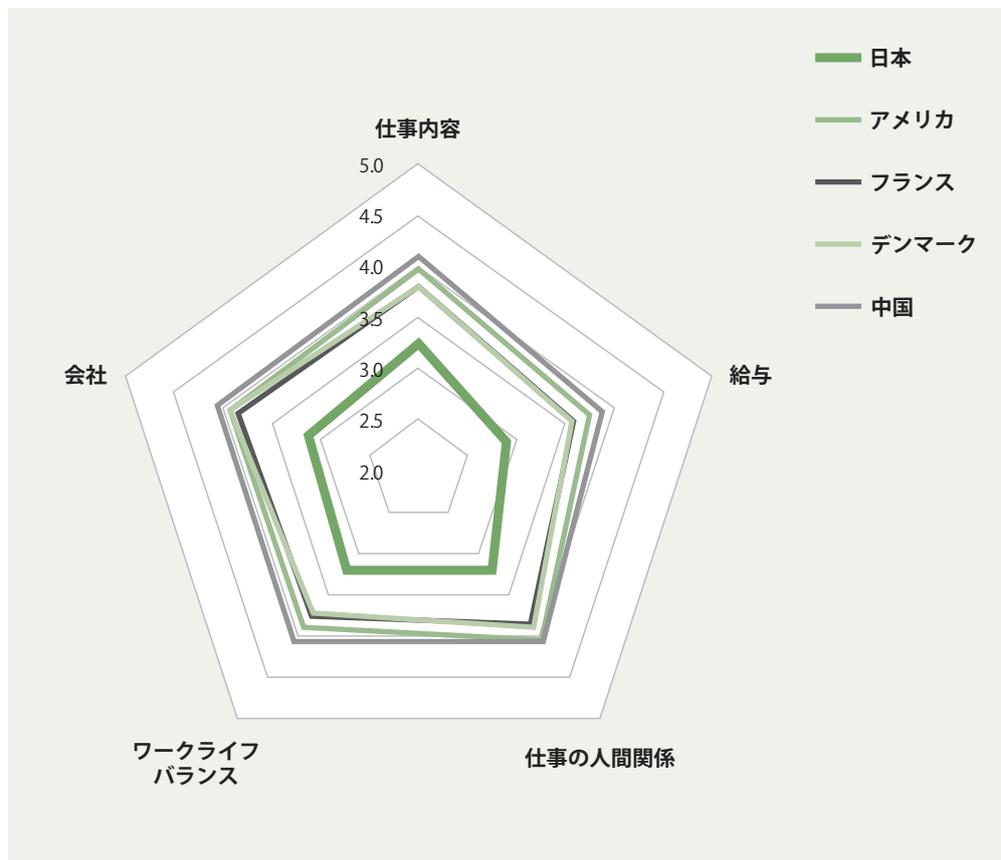
「5カ国リレーション調査」のデータをみる前に、ある研究理論を紹介したい。アルバート・ハーシュマンという20世紀ドイツの政治経済学者は、組織に所属する個人が直面する問題に対して、個人の側が取れる行動を3つのタイプに分類した。離脱(Exit)・発言(Voice)・忠誠(Loyalty)である^{*4}。離脱は文字通り、組織のメンバーをやめることである。発言は組織に対して声をあげて、組織を内部から変えていくことである。そしてこの2つは忠誠(Loyalty)によってさまざまな形態を取りうると主張した。国家間の交渉から、商品製造者と顧客の関係、血縁関係と、社会行動全般に適用できる概念として提唱された“Exit Voice”理論は、現在、労働分野でも一般的な概念として議論されている^{*5}。この理論にもとづくと、仕事における不満の解消には転職と発言ということになる。

*4 Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard University press.

*5 Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). What do unions do. *Indus. & Lab. Rel. Rev.*, 38, 244.

図表①によると、日本は現在の働き方について5つの項目すべてにおいて、満足度が低い状況だ。日本人の性格など固有の問題もありえるが、いずれにせよ、ハーシュマンの理論に従うと、離脱や発言などの行動が起きている可能性が高い。5カ国リレーション調査を用いて、確認してみよう。まずは離脱からだ。

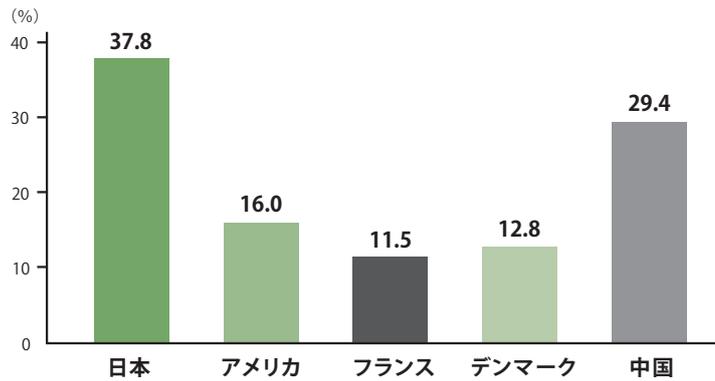
図表① 現在の働き方に対する満足度



Exitも少ない日本

まず、一つのオプションであるExitについてみてみよう。図表②は1社しか勤めたことのない人の割合である。5カ国の中で日本は37.8%となっており、一番高い数値となっている。つまり日本はExitのオプションがあまり取られていないことがわかる。もちろん労働者と個人の相性が良く、お互いが満足している結果、転職が少ないならば、それは良いことだ。しかし、図表①と合わせて考えると、相性が良いため転職しない、という人は多くはなさそうだ。日本人は仕事に不満が強い傾向にあるが、退職はせずに、会社に残り続けるという傾向が見て取れる。離脱しない場合は、個人の望む働き方を達成するにはVoiceをあげること、つまり交渉が重要となる。

図表② 1社しか勤めたことのない人の割合



交渉風土が著しく欠如している日本

そこで、「入社時に企業と交渉したもの」を国別でまとめたのが図表③である。以下では転職経験のある人、つまり勤務先企業が2社以上の人限定して集計している。初職につく時点で個人が企業と交渉することは難しいためである。まず、他の国々では10%を超える項目が多数あるが、日本はゼロに近いものが半分以上になっている。つまり、入社にあたって、企業と特段のすりあわせを行わないというのが日本の特徴となる。

実際、各国の1位の項目をみると、他の4カ国はすべて「賃金」だが、日本だけ「特になし」になっている。しかも、その賃金の交渉も、他の国々は7割を超えているにもかかわらず、日本だけは3割しかなく、賃金交渉の割合が逆転している。日本企業の進出も多い中国にいたっては、入社時の賃金交渉は9割近くに達しており、賃金交渉に対する姿勢の違いが如実にあらわれている。

日本で1割を超えている交渉項目は、賃金32%、仕事内容22%、勤務時間12%の3つだけだ。ただし、仕事内容の割合はアメリカ、フランス、デンマークよりも高くなっている。メンバーシップ型の日本では、ジョブ型の欧米企業に比べ職務の境界があいまいな分、仕事内容について話し合う必要性は理解されている可能性がある。いずれにせよ、海外では交渉することが普通だが、日本ではあまり交渉が根付いていないことがわかる。

今の日本では、FESTime リレーションにみられるような多種多様な項目は、個人と企業ですりあわせるものと認識されていない^{*6}。働き方の多様化や、自分らしい柔軟な働き方に注目が集まる一方で、それを実現する方法論がまったく発達していないわけだ。

*6 リクルートワークス研究所(2020)『マルチリレーション社会』、p.44を参照。

図表③ 入社時に交渉したもの

	日本	アメリカ	フランス	デンマーク	中国
特にない	48%	17%	11%	14%	2%
賃金	32%	68%	80%	73%	88%
仕事内容	22%	18%	19%	14%	35%
オフィスの環境	7%	17%	20%	12%	23%
チームのメンバー	5%	13%	17%	12%	24%
働く場所（勤務地や在宅勤務）	7%	19%	23%	22%	30%
勤務時間	12%	29%	22%	33%	38%
休暇の取得	6%	26%	21%	18%	33%
妊娠・出産への配慮や福利厚生	1%	7%	13%	12%	13%
子育てへの配慮や福利厚生	3%	8%	8%	13%	9%
介護への配慮や福利厚生	1%	3%	5%	6%	4%
健康への補助（医療保険など）	1%	11%	5%	5%	13%
教育研修	2%	11%	11%	14%	17%
役職	2%	27%	21%	24%	28%
入社後のキャリアパス	2%	14%	19%	16%	22%
雇用保障	2%	17%	17%	16%	40%
ストック・オプションや株式	1%	10%	10%	8%	12%
年金や退職金	2%	11%	6%	16%	17%
住居や車	2%	3%	3%	3%	5%
その他	0%	1%	0%	0%	0%

注：網掛けは10%以上の項目、太字は各国で最も高い項目。勤務企業数2社以上に限定した集計結果。

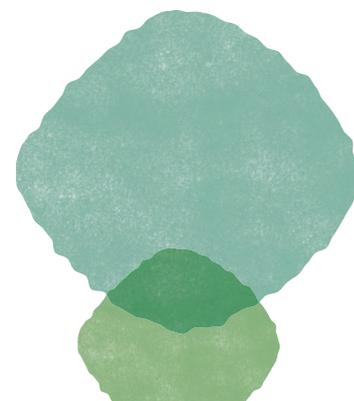
声をあげることが、希望をかなえる第一歩

どの国でも、入社時に最も多くの人々が交渉しているのは賃金だ。そこで、入社時の賃金交渉の有無とその結果についてまとめたのが図表④だ。

「会社から提示された額で合意した」が過半数に達しているのは日本だけで、他の4カ国では、賃金の額に関して交渉するほうがスタンダードである。

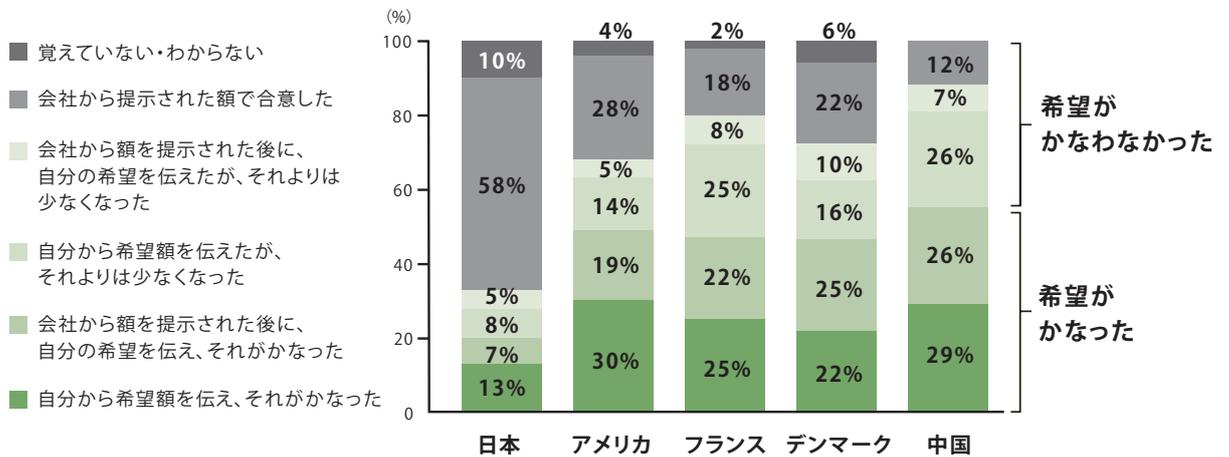
実際、図表④の結果を、「会社から提示された額で合意した」「覚えていない・わからない」と、それ以外の「自分から希望額を伝え、それがかなった」などに2分割すると、日本は前者が7割、後者が3割だが、他の4カ国は前者が3割、後者が7割と、割合が反転している。

さらに、交渉によって、希望額を得ることができた割合と、希望額より少なか



った割合を算出すると、日本を含むすべての国で賃金について要望を伝えた場合は、希望がかなう割合がかなわない割合よりも多くなっている。日本も、「希望額を伝え、それがかなった」は20%と、「希望額を伝えたが、それよりは少なくなかった」13%の1.5倍近くになっている。企業に自身の希望を伝えることが、好条件を獲得するきっかけになるのだ。

図表④ 入社時の賃金交渉



注：転職経験あり(勤務先が2社以上)の人のみの集計

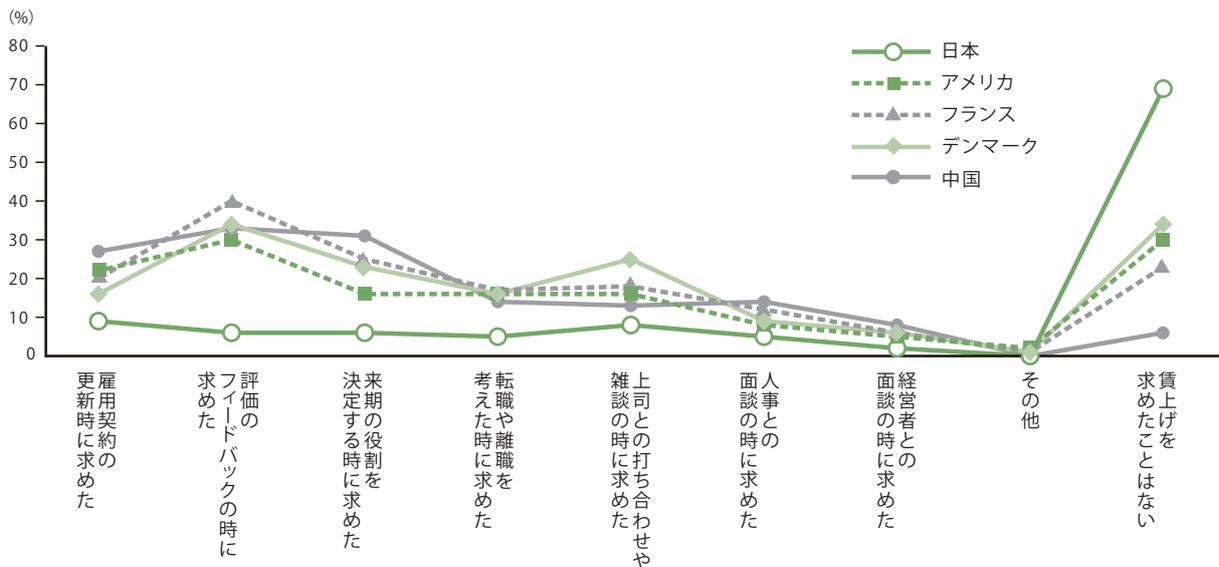
海外では入社後も賃上げを求めるのが普通

さらに、海外の国々では、入社してからも、企業に賃金の引き上げを求める。図表⑤をみると、入社後に「賃上げを求めたことはない」は、日本は7割と大半だが、他の国では最も多いデンマークでも3割強、中国は1割もない。大半の人々は入社後に機会をみて、賃上げを求めている。入社すると、入社時よりも一層、賃金については要望しなくなる日本とは大きな違いである。

では、どんなタイミングで賃上げを求めているのか。図表⑤で賃上げを要望している場面を確認すると、フランス、デンマーク、中国は「評価のフィードバックの時に求めた」が最上位だ。アメリカも「評価のフィードバックの時に求めた」が最も多く、次に「雇用契約の更新時に求めた」が来て、3番目は「来期の役割を決定する時に求めた」だ。海外では、仕事の評価や役割決定と、賃金交渉が同時に行われている。

一方、日本の上位2つは、「雇用契約の更新時に求めた」「上司との打ち合わせや雑談の時に求めた」となっており、仕事内容と賃金の水準についてすりあわせる場合は、公式には契約締結時しかなく、賃金に関する要望は、上司との非公式な関係性でしか伝えることができていない。

図表⑤ 入社後の賃金交渉（複数選択）



注：転職経験あり（勤務先が2社以上）の人のみの集計

メンバーシップ型とジョブ型の違い

労働条件の交渉について、日本と海外諸国でこれほど大きな違いがあるのは、日本企業と外国企業では雇用の仕組みが、「メンバーシップ型」と「ジョブ型」で異なるからだ。

ジョブ型では、職務説明書（ジョブ・ディスクリプション）で仕事の範囲を明確にした後に、その職務を担当する人材を決めていく。一方、メンバーシップ型では、組織の構成員がいることを前提に仕事の役割分担を決める。ジョブ型では、個人の能力や意欲よりも、最初に決めた職務の範囲が重視されるのに対し、メンバーシップ型では、組織の構成員の能力や持ち味によって、役割分担の境界が変わる。「仕事に人がつくジョブ型、人に仕事がつくメンバーシップ型」といわれることもある。

Exitについても同じことが言える。日本はメンバーシップ型であり、一度メンバーシップになると、そこから抜けることはなかなかない。ある企業のメンバーシップをやめても、次の企業のメンバーシップになれるとは限らないからだ。一方でジョブ型の場合は、退職しても、自分に見合うジョブがあればその企業に就職することができる。

長期雇用の日本企業はこれまでメンバーシップ型の人材マネジメントが主流だったが、グローバル化や技術革新にともない、ジョブ型の検討が進んでいる。2020年1月には経団連が、日本的雇用を見直しジョブ型雇用を広げる必要性を表明している。

辞めても次があれば、個人は声をあげられる

企業に要望を伝えている個人にはどのような特徴があるのだろうか。人間関係の影響が大きく、同調圧力の強い日本では、声高に自己主張すると集団から浮き、煙たがられることがある。望む働き方であっても、なかなかそれを言い出せないわけだ。

「5カ国リレーション調査」で入社時に交渉した項目の数と関連のある要因を探したところ、「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」という項目と、入社時に企業に条件交渉した項目の数に正の相関があった。図表⑤でも、日本とデンマーク以外の国では、賃上げを「転職や離職を考えた時に求めた」と「上司との打ち合わせや雑談の時に求めた」が拮抗している。以上の分析は“Exit Voice（離脱・発言）”理論と整合的な結果であると言える。個人が不満を解消する方法は、発言し相手に改善を求める方法と、そこから離脱して満足のいく環境に移ることの2つがありえるが、これらは独立しているのではなく、相乗的に作用することがある。

これはゲーム理論など他の理論からも整合的な結果と言える。交渉の際に重要なことはアウトサイド・オプションが充実していることだ。要するに、交渉が決裂した場合の結果が充実していると、自分に有利な交渉が可能となる^{*7}。つまり自分の要望をしっかりと伝えることができる。プロ野球選手などを想像すればわかりやすいだろう。複数の相手からオファーが来ているプロ野球選手は、より年俸などで強い要求ができる。一般社会人に当てはめると、生産性を高めて、より多くの企業に就職する可能性を作ることがまず重要となる。またセーフティネットを充実させて、外部の労働市場を発達させることによって、Exitのリスクを減らすことも肝要である。それによってVoiceをあげやすくすることができる。このような相乗効果によってより良い働き方が広まるだろう。個人の“Voice”を実現するには、“Exit”の環境整備が鍵となる。

*7 Rubinstein, A. (1982). Perfect equilibrium in a bargaining model. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 97-109.

